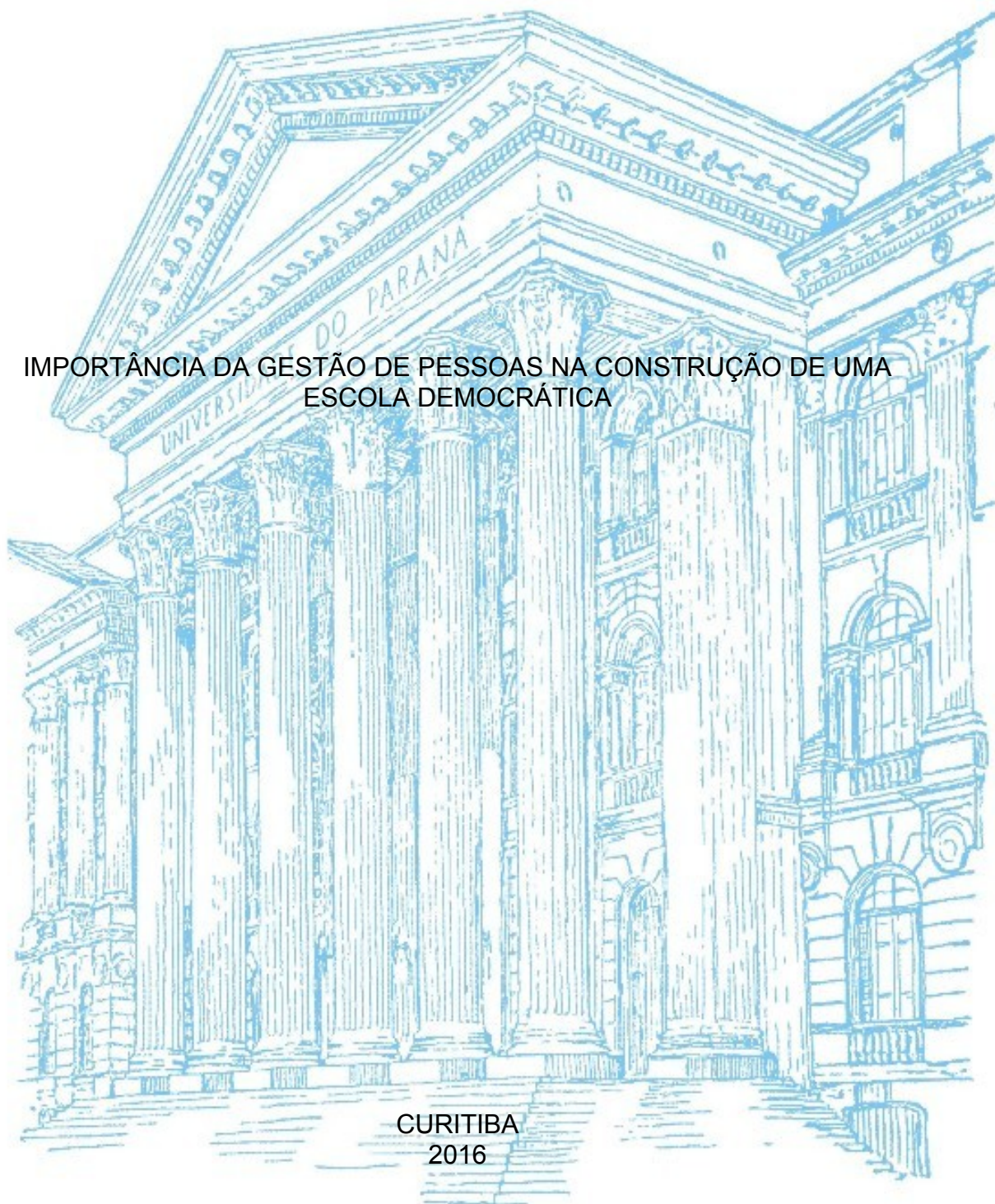


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE EDUCAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

SILVIA DOS SANTOS

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO DE UMA
ESCOLA DEMOCRÁTICA



CURITIBA
2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

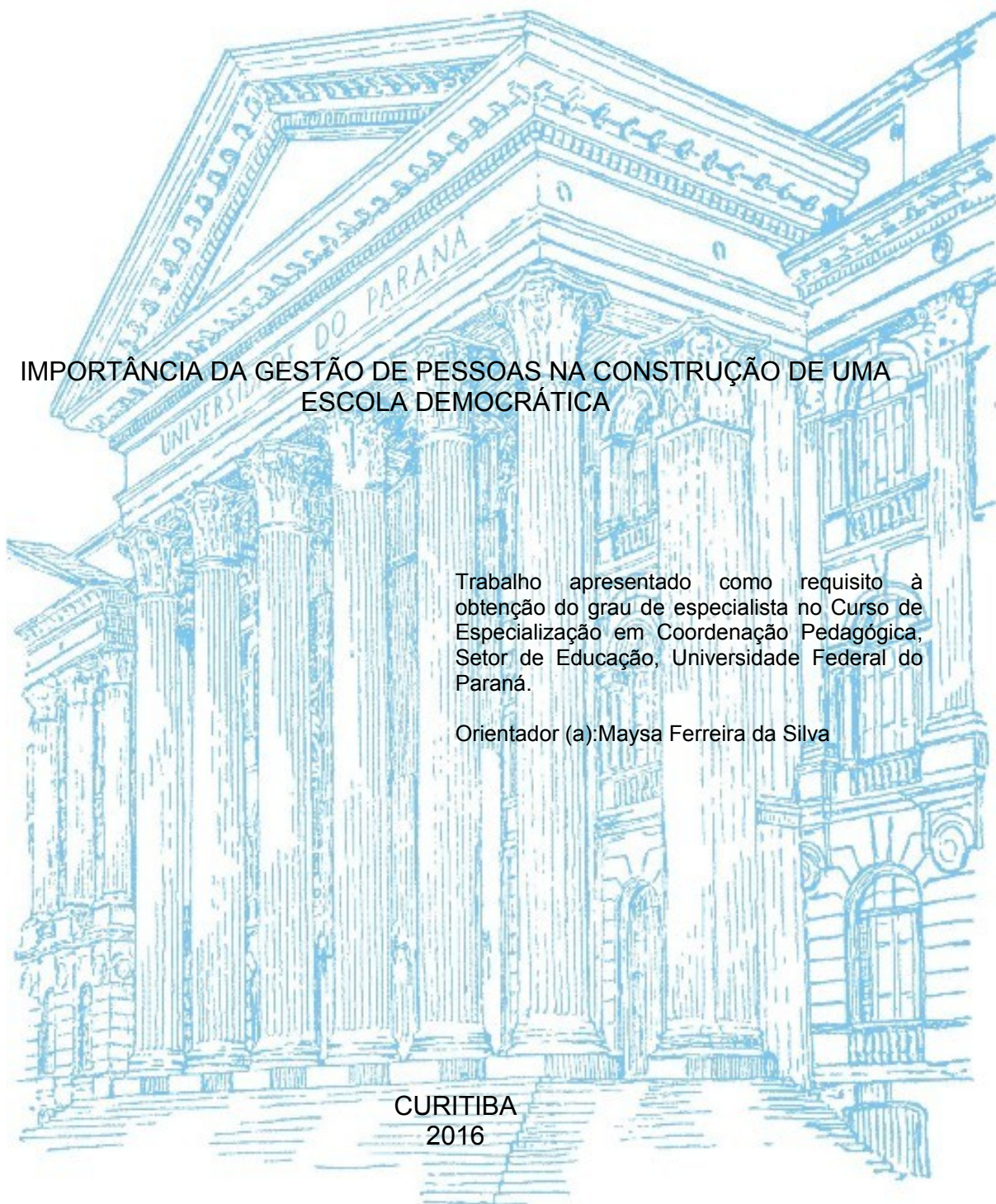
SILVIA DOS SANTOS

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO DE UMA
ESCOLA DEMOCRÁTICA

Trabalho apresentado como requisito à
obtenção do grau de especialista no Curso de
Especialização em Coordenação Pedagógica,
Setor de Educação, Universidade Federal do
Paraná.

Orientador (a): Maysa Ferreira da Silva

CURITIBA
2016



IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA

SILVIA DOS SANTOS¹

MAYSA FERREIRA DA SILVA ²

RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de um estudo realizado numa escola do município de Pato Branco/PR, tendo como principal objetivo analisar o papel do gestor escolar e os desafios por ele enfrentados, em face das novas demandas que a escola enfrenta, no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma, tempos de mudança, carências, individualismo, falta de parceria com as famílias, a formação dos estudantes não pode ser de forma tradicional, transmitindo apenas conteúdos, é fundamental que se desenvolvam as competências exigidas na sociedade, necessárias para a prática de uma cidadania responsável. Muitos destes desafios já se acham reconhecidos conceitualmente, embora, em muitos casos, sejam trabalhados apenas genericamente pela comunidade educacional. Sua notoriedade ocorreu principalmente por terem sido propostos pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Brasileira – LDBEN – Lei nº. 9394/96. Tal é o caso da democratização da educação, já anteriormente estabelecida pela Constituição de 1988. Para discutir esse tema, além da pesquisa bibliográfica a autora usou dados coletados através de questionários aplicados a comunidade escolar, uma comunidade escolar carente, com problemas sociais, contudo com aprendizagem significativa. A luz das bibliografias sobre o tema, bem como da opinião dos entrevistados, procurou-se neste artigo empreender uma reflexão sobre a importância da gestão democrática, bem como de seus gestores para o desenvolvimento de educação de qualidade e inclusiva, buscando assim abrir o leque do entendimento sobre esse tema, tão importante para este momento pelo que passa a sociedade e a educação brasileira.

Palavras-chave: Liderança. Carisma. Democracia. Escola Pública. Comprometimento.

¹ Licenciada em Pedagogia pela Universidade Estadual do Centro-Oeste –
Email:silvinhaamancio@hotmail

²Mestre em Educação Matemática pela UFMS desde 2010, licenciada em Matemática pela mesma universidade desde 1996, concursada na rede estadual de ensino (2000), professora pesquisada na UFMS (2011 a 2014). Atualmente é gerente de qualificação e formação de RH da ESCOLAGOV. Email:mayfsil@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Vive-se hoje um momento em que a educação brasileira defronta-se com um forte processo de descentralização e isso se deve, principalmente, ao fato de que o mundo atualmente passa por mudanças muito rápidas. Na verdade, a globalização e a sociedade da informação colocam, a cada dia, um dado novo, a cada dia algo está mudando. Neste cenário é preciso haver adaptação permanente e de constante revisão do que está acontecendo, gerando necessidade de que o poder decisório esteja exatamente onde o fato acontece. Caso contrário, até que a decisão chegue onde é necessária, já houve outra mudança, as coisas já estão diferentes, e aquela decisão já não tem mais sentido.

Freire defende que somente por meio da criação de estruturas democráticas, com participação, descentralização e autonomia poderemos romper com a tradição autoritária do sistema de ensino:

Era impossível fazer uma administração democrática, em favor da autonomia da escola que, sendo pública fosse também popular, com estruturas administrativas que só viabilizavam o poder autoritário e hierarquizado [...] O que quero deixar claro é que um maior nível de participação democrática dos alunos, dos professores, das professoras, das mães, dos pais da comunidade local, de uma escola que, sendo pública, pretenda ir tornando-se popular, demanda estruturas leves, disponíveis à mudança, descentralizadas, que viabilizem, com rapidez e eficiência, a ação governamental. (FREIRE, 2001a, p. 74-75).

Outro motivo, mas não menos importante, dessa descentralização é a democratização pela qual passa o Brasil nas últimas três décadas, em que se buscou e ainda se busca inserir na sociedade e nas escolas uma parcela da população que ao longo de nossa História foi deixada de lado.

Neste cenário, percebe-se que o papel do gestor escolar é de suma importância para o bom andamento do cotidiano escolar, bem como para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem.

Entende-se que para discutir tais questões faz-se necessário apresentar, ainda que de forma breve, o papel que a escola desempenha hoje na sociedade, já que a escola, como parte constituinte da sociedade moderna, assume papel relevante na consolidação de determinados “traços” sociais.

Neste sentido, a instituição escolar pode ser vista como um espaço social privilegiado, ao mesmo tempo, são socializados saberes sistematizados e transmitidos valores por ela legitimados.

Conforme afirmam Giroux e Simon (1995, p. 95):

[...] as escolas são formas sociais que ampliam as capacidades humanas, a fim de habilitar as pessoas a intervir na formação de suas próprias subjetividades e a serem capazes de exercer poder com vistas a transformar as condições ideológicas e materiais de dominação em práticas que promovam o fortalecimento do poder social e demonstrem as possibilidades de democracia.

Cabe lembrar, que ao mesmo tempo, a escola assume potencialmente o papel de transformar a sociedade e é transformada por esta. Portanto, ela é produto e produtora das relações sociais. Então, que papel vem sendo desempenhado por ela no atual momento histórico?

Segundo Paro (2001, p. 10),

Não há dúvida de que podemos pensar na escola como instituição que pode contribuir para a transformação social. Mas, uma coisa é falar de suas potencialidades... uma coisa é falar “em tese”, falar daquilo que a escola poderia ser. [...] outra coisa bem diferente é considerar que a escola que aí está já esteja cumprindo essa função.

Tendo em vista que a educação deve ser construída de forma dialética e com a participação de todos os segmentos nela envolvidos, torna-se imprescindível as discussões referentes a esse tema.

Nesta perspectiva, para cumprir seu papel dentro da escola o gestor não pode de maneira alguma ignorar que essa dialética deve estar presente nas relações em todos os âmbitos. O sucesso do gestor de uma escola depende das suas relações com as demais pessoas envolvidas no cotidiano escolar. Essas relações implicam em respeito e consideração, sejam quais forem às condições. Não deve haver hipocrisia nessas relações, mas sim sinceridade para com o próximo, visando o melhor entendimento.

Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer quer se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe (HUNTER, 2006, p. 23).

Sendo assim, esse artigo buscou, através da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo numa comunidade escolar no município de Pato Branco, estado do

Paraná, pensar sobre o perfil mais indicado para uma pessoa assumir uma responsabilidade de tamanha importância para os sistemas de educação.

Como objeto de estudo se definiu esta comunidade escolar, já que esta tem uma História singular no que se refere a sua gestão. A atual diretora, possui um perfil democrático e participativo, tem experiência na área de docente, coordenação e direção escolar, atuou sete anos em coordenação e sete anos em direção escolar, sendo que destes, está a quatro anos na direção desta escola onde apresenta uma significativa trajetória de mudanças positivas em toda a comunidade escolar. Indicada pela Secretaria Municipal de Educação em 2013, eleita pela comunidade escolar em 2014, com validade até 2015 e prorrogada no ano de 2016. O referencial teórico foi organizado a partir de análises de conteúdos relevantes para o estudo. O tratamento dos dados da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo foi avaliado à luz dos teóricos que trabalham os conceitos utilizados.

Entende-se que este artigo pode ser utilizado como referencial para a construção de uma gestão democrática e participativa, onde o gestor tenha um espírito de liderança para direcionar os trabalhos tanto burocráticos quanto pedagógicos, visto que a gestão escolar está ganhando contexto significativo na sociedade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TIPOS DE GESTÃO

O termo Gestão surge em razão das políticas que traduzem as intenções do Poder Público que ao serem transformadas em práticas se materializam na gestão. Esse termo é caracterizado por Chiavenato (2000) como “o conjunto de recursos e aplicação destinadas ao ato de gerir que se dá por meio de processos e mentais com o foco naquilo que deve ser elaborado”. Neste sentido entende-se gestão como a atividade pela qual uma organização mobiliza procedimentos e recursos para atingir seus objetivos, envolvendo os aspectos gerenciais e técnico-administrativo.

Em se tratando de gestão escolar, que é o objeto de estudo desta pesquisa pode-se afirmar que sua concepção está intimamente relacionada à organização do trabalho pedagógico. Portanto, acredita-se que esta função deve ser exercida por um/ a educador/ a que possua formação pedagógica e visão administrativa. Esta última, de preferência, baseada na efetiva participação de todos os envolvidos na ação educativa da escola.

Estabelecido legalmente pela LDB, o termo gestão escolar refere-se a um princípio (constitucional) que regulamenta ou que orienta as ações dentro do universo escolar. Dourado (2007), em artigo que trata das políticas e gestão da educação básica no Brasil, dando ênfase aos limites e perspectivas quanto a sua implantação, sinaliza que:

A gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido às suas especificidades e aos fins a serem alcançados. Ou seja, a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício stricto-sensu. (DOURADO, 1997, p. 924).

Em relação às diferentes formas de gestão escolar percebe-se que há dois termos muito utilizados na literatura educacional: “gestão da educação” e “administração da educação” e nota-se que estes termos são usados ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes, gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa, outras vezes apresenta-se como sinônimo de gerência numa conotação neotecnista dessa prática e, em muitos outros momentos, gestão aparece como uma “nova” alternativa para o processo político-administrativo da educação. Entende-se por gestão da educação o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada. (BORDIGNON; GRACINDO, 2002, p. 147).

Segundo Paro (1996), pode-se afirmar que os objetivos da organização escolar e da organização empresarial não são apenas diferentes, mas antagônicos. A escola objetiva o cumprimento de sua função de socialização do conhecimento historicamente produzido e acumulado pela humanidade, ao passo que a empresa visa à expropriação desse saber na produção de mais valia para a reprodução do capital, para manter a hegemonia do modo de produção capitalista.

A gestão escolar é vista como a mediação entre recursos humanos, materiais, financeiros e pedagógicos, com o objetivo de formar o cidadão e inseri-lo na sociedade.

2.2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática, firma-se por meio da participação de todos os sujeitos da comunidade escolar, na elaboração, construção e aplicação de projetos e nas tomadas de decisões.

Paro (1996) a afirmação de que “o caráter mediador da administração manifesta-se de forma peculiar na gestão educacional, porque aí os fins a serem realizados relacionam-se à emancipação cultural de sujeitos históricos, para os quais a apreensão do saber se apresenta como elemento decisivo na construção de sua cidadania”.

A gestão escolar voltada para a transformação social diverge-se à centralização do poder na instituição escolar e nas demais organizações, primando pela participação de todos os membros da comunidade escolar.

Os princípios que norteiam a Gestão Democrática são: a descentralização e a participação, o que garante a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões.

A gestão democrática é transparente, já que todos tem autonomia na participação de todas as ações implantadas na escola seja na área financeira, administrativa ou pedagógica.

No que se refere à relação entre gestão democrática e qualidade do ensino Gadotti (1994, p. 34) afirma que:

Ela certamente não solucionará todos os seus problemas, mas há razões, teóricas e experimentais, para crer que ela é um condicionante imprescindível da qualidade. Participar da gestão significa inteirar-se e opinar sobre os assuntos que dizem respeito à escola, isso exige um aprendizado que é, ao mesmo tempo, político organizacional.

Ainda segundo Gadotti (1994, p. 35) a gestão democrática é importante, e, principalmente, fundamental para promover melhorias gerais no ensino.

Neste mesmo viés Libâneo (2001), afirma que a participação é fundamental por garantir a gestão democrática da escola, pois é assim que todos os envolvidos no processo educacional da instituição estarão presentes, tanto nas decisões e construções de propostas (planos, programas, projetos, ações, eventos) como no processo de implementação, acompanhamento e avaliação.

Em plena era de globalização o mundo vive um período de rápidas mudanças

Que Milton Santos caracteriza como período tecno científico informacional, porém, segundo este mesmo autor, a mudança mais significativa que se pode perceber é a do modo como vemos a realidade e de como dela participamos, estabelecendo sua construção. De modo geral, em toda a sociedade, é notório o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, a centralização, e a fragmentação estão ultrapassados por levarem ao imobilismo, ao ativismo inconsequente, à falta de comprometimento e, em última instância, à estagnação social e ao fracasso de suas instituições.

Diante desta realidade é preciso admitir que quem trabalha com educação precisa superar suas fragilidades e buscar se adequar as exigências do mundo no qual estamos inseridos quebrando alguns paradigmas conforme nos adverte Luk (2000, p. 12),

Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, com os quais, para determinar as características de produtos e serviços, interação dirigentes, funcionários e clientes ou usuários, estabelecendo alianças, redes e parcerias, na busca de soluções de problemas e alargamento de horizontes.

Percebe-se que frente ao que as mudanças citadas acima provocam, faz-se necessário uma transformação tanto da escola como dos profissionais que nela atuam, já que a própria sociedade clama por isso em um momento em que as classes menos favorecidas têm chegado cada vez mais a elas.

No que se refere ao gestor escolar, entende-se que seu papel é decisivo para que a escola se torne um espaço democrático, inclusivo e participativo sendo que uma das qualidades mais importante para o sucesso de sua gestão é capacidade de liderar e conquistar a comunidade escolar para sua causa. A proximidade com os alunos e todos os outros segmentos da escola auxilia no trabalho de gestão à medida que gera um conhecimento da realidade em que esta se insere.

No Brasil, a gestão democrática está bem caracterizada na atual legislação, seja na Constituição Federal ou na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, embora, de fato, o principal foco que reside na autonomia da escola seja considerado um grande desafio a sua fomentação, encontrando-se em estágios de avanços diferenciados.

Entretanto, sabe-se que autonomia escolar não se efetiva por decretos ou mesmo leis, pois requer uma profunda mudança que reposiciona a escola e o Estado no

provimento da educação pública dentro dos princípios de equidade eficiência e responsabilidade pelos resultados.

Neste sentido a gestão democrática na escola, quando implantada de forma correta, pode representar uma ferramenta de transformação social a medida que se torna espaço de inclusão e de compartilhamento de saberes que pode ajudar muitos, que até bem pouco tempo não tinham direito a isso. De acordo com Penin & Vieira (2002, p. 13) a escola sofre mudanças relacionando-se com os momentos históricos. “Sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola”. Assim, o papel da escola deve estar de acordo com os interesses da sociedade atual, ou seja, a escola precisa assumir as características de uma instituição que atenda às exigências geradas por esses fatores.

Sendo assim, a gestão da escola precisa se empenhar para reestruturar a escola, pois a aprendizagem agora ocupa toda a vida das pessoas, além da escola, adquirem-se conhecimentos em diversos espaços, no familiar, no social e no virtual.

Desse modo, a atuação do gestor escolar pode representar um marco, ou não, na busca pela mudança organizacional da escola para que a mesma proporcione um ensino de alto nível aos seus alunos. Isso vai depender do nível de comprometimento e na capacidade de liderar dos gestores.

Neste cenário de constantes transformações, faz-se necessário uma gestão eficiente e responsável para que toda a comunidade escolar caminhe para a mesma direção.

Entende-se que todas as discussões a esse respeito podem contribuir para a construção de um ambiente escolar de respeito e comprometimento por parte de quem convive diariamente em nossas escolas.

A esse respeito, Machado (2000, p. 6) afirma que “a descentralização exige pessoal capacitado de maneira diferente, tanto no nível de escola quanto no nível de sistema educacional. Há uma mudança de enfoque e de papel dos gestores, em todos os níveis, na medida em que a escola passa a ser dona de seu próprio destino”.

Sendo assim, pode-se afirmar que o trabalho de gestão participativa é algo intenso, que demanda do gestor responsabilidade, para que não se perca em tarefas menos importantes e deixando de lado objetivos maiores, como o trabalho em equipe e o aprendizado do aluno.

Neste sentido, entende-se que na escola, o desempenho de todos os envolvidos deve ser realizado com competência e comprometimento, para que o ensino realmente

se faça e que a aprendizagem se realize, que ocorra diálogo, companheirismo, ética construindo assim um ambiente favorável à aprendizagem.

Cabe lembrar que o gestor escolar deve ter clareza de que o caminho se faz ao caminhar e muito mais do que certeza, deve-se conviver com buscas, com sensibilidades, com franquezas, com reflexão, colocando-se na condição de assumir a responsabilidade, por seus atos e pelos atos de sua comunidade escolar, enquanto frutos de uma tarefa coletiva.

Portanto, nesse contexto a gestão democrática vai conquistando seu lugar e mostrando os benefícios do trabalho coletivo e participativo, construindo uma equipe atuante, com ideias abertas e amplas, onde o compromisso da escola deve ser com a democratização do saber entendendo que o conhecimento é herança da humanidade e, portanto direito de todos.

Nesta perspectiva, afirma Nóvoa (1995, p. 35) que a escola:

tem de ser encarada como uma comunidade educativa, permitindo mobilizar o conjunto dos atores sociais e dos grupos profissionais em torno de um projeto comum. Para tal, é preciso realizar um esforço de demarcação dos espaços próprios de ação, pois só na clarificação destes limites se pode alicerçar uma colaboração efetiva.

Segundo Zanlorenço e Schnekenberg (2008, p. 2), o sucesso da gestão escolar democrática, então, é fruto de um compromisso de interações e da participação de todos, pois a escola é de todos, é aberta a todos. Quanto maior a participação, maior será a aproximação entre os membros da escola formando uma coletividade atuante.

Os autores ainda lembram que ela visa construir uma escola de boa qualidade, prestando atendimento aos alunos e comunidade, aproveitando melhor os recursos existentes, oportunizando a ampliação e aplicação do conhecimento. A participação de todos permite chegar-se a soluções mais rápidas e que atendam a maioria através da ação pedagógica e educativa de maneira coerente.

Segundo MELLO, (1998, p. 20) “A escola democrática será aquela que conseguir interagir com as condições de vida e com as aspirações das camadas populares”.

Cabe lembrar, que a imobilização e desorganização de nossa sociedade não ocorrem por conformismo ou indolência, mas sim, como nos afirma Abranches: (2003, p. 64). De fato,

... trata-se de um processo histórico de opressão, que conseguiu domesticar a sociedade a seu gosto, podendo chegar ao cúmulo de tornar o assistencialismo uma necessidade vital. Já não saberia viver fora das tutelas que a cercam, como se fora um filho que não sabe viver fora da tutela dos pais. Acostumou-se ao parasitismo de tal forma, que já é modo de vida. No entanto, não se ‘decidiu’ pelo parasitismo, mas foi levada a tanto pela estrutura de dominação.

Sendo assim não se pode admitir a regressão deste processo por medida antidemocrática de qualquer um dos setores envolvidos com a educação, pois é um processo que possibilita um aprendizado coletivo, envolvendo a comunidade escolar.

3 METODOLOGIA

A realização deste estudo quanto à gestão de pessoas numa comunidade escolar, iniciou-se em fevereiro de 2016, quando da elaboração da proposta de um projeto de estudo. A escolha do local pesquisado se deve ao fato de este ser meu ambiente de trabalho e também possuir características bem peculiares no que se refere a sua comunidade e também como ocorre a sua gestão.

O principal objetivo desta pesquisa é identificar os principais desafios enfrentados pelo gestor de pessoas neste ambiente em relação as suas particularidades, bem como a diversidade que marca o processo de ensino e aprendizagem no mesmo.

Dentro dos procedimentos técnicos, a pesquisa bibliográfica foi a primeira a ser utilizada na realização do estudo; e através dela fundamentou-se o trabalho em caráter científico. Segundo Gil (2007, p.44) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Neste sentido a pesquisa aconteceu a luz das teorias que existem sobre este tema e também através de uma pesquisa de campo que Segundo Gil (2007, p.47), pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

Sendo assim, a coleta de dados realizada por meio de um questionário aplicado aos diversos segmentos da comunidade escolar nos meses de fevereiro a março de 2016. Responderam os questionários, dez pais de alunos, dez alunos, dez professores, cinco funcionários de vários setores da escola, dois membros da APMF e uma pedagoga, estes continham seis questões subjetivas que visavam conhecer o que a comunidade pensa sobre a gestão escolar e como este tem influenciado na concretização dos objetivos da escola estabelecidos no Projeto Político Pedagógico da mesma.

Na fase final da elaboração deste artigo foram analisadas as respostas dos diversos grupos que participaram da pesquisa, comparados ao que nossos autores já escreveram sobre esse tema e feitas as devidas considerações.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Tanto nas bibliografias, como nas falas dos entrevistados para esta pesquisa, percebe-se que na gestão democrática, a escola forma cidadãos ativos e participativos na sociedade qual estão inseridos, sentindo-se parte significativa da escola.

Quando interrogados sobre quais as principais qualidades que um líder escolar deve possuir para ter sucesso e garantir o bom andamento do estabelecimento, os membros da comunidade escolar citaram: carisma; espírito de liderança; competência; comprometimento e conhecimento para exercer o cargo.

Isso se confirma na concepção de Chiavenato (1994, p. 123) que garante que:

Os líderes são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem metas coletivas. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas. Os líderes reduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas.

A maioria dos entrevistados confirmaram que o gestor deve liderar com simpatia e empatia para conquistar a comunidade escolar e não com autoritarismo.

Contudo, percebe-se que enquanto os professores estão mais preocupados com a disciplina, os alunos pensam mais em seu lado “amigo”, isso não significa que os alunos não se preocupem com sua aprendizagem, apenas pensam em aprender em um ambiente mais descontraído, onde possam opinar, brincar, ter atitudes que condizem com sua idade e ao mesmo tempo aprender.

O gestor precisa ter claro que a qualidade da escola e o sucesso do processo de ensino-aprendizagem dependem do trabalho e comprometimento de cada profissional que atua nela, por isso deve buscar a colaboração de todos. Através do exemplo pode-se

cobrar dos outros. Então o gestor para cobrar o comprometimento mencionado acima, precisa tê-lo num mesmo grau que o exige.

Quando questionados sobre qual a importância do trabalho do gestor para a construção de uma escola democrática e inclusiva, muitos afirmaram que o gestor precisa ter um olhar sensível voltado para a comunidade escolar.

Verifica-se que a comunidade escolar pesquisada entende que liderar não tem nada a ver com autoritarismo, já que a maioria defende que o diretor precisa conquistar a comunidade escolar para que esta participe efetivamente das decisões e tenha comprometimento com a escola.

As opiniões verificadas nas respostas da comunidade escolar entrevistada se confirma na concepção dos escritos Motti e Bettega (2004, p. 26) quando afirmam que: “para a tomada de decisão é preciso uma pitada final de emoção, representada pelos condimentos: gostar de, apaixonar-se por, para decidir-se por algo. Cumprir sua vontade. Este é o requisito para qualquer decisão que se leva a sério”.

Percebe-se então, que neste sentido, temos uma gestão participativa associada a um grupo de pessoas que buscam alcançar os objetivos propostos, tomando decisões, agindo em conjunto e tendo em mente que o êxito de uma organização depende da ação construtiva de seus componentes orientados por uma vontade coletiva.

Aos gestores das escolas compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena dos profissionais, alunos e pais no processo social escolar, uma vez que é por essa participação que seus membros desenvolvem consciência e sentido de cidadania. Para tanto, os responsáveis pela gestão escolar devem criar um ambiente estimulador dessa participação.

Os entrevistados também expressaram sua preocupação no que se refere à boa administração dos recursos financeiros e patrimoniais da escola, já que citaram a importância de o gestor ser uma pessoa idônea e responsável em todos os sentidos para que seja garantido a todos os que necessitam da escola acesso a ela.

Portanto, é possível afirmar que o grande desafio, então é como efetuar a participação de todos neste processo e, ao mesmo tempo, uma gestão eficiente dos recursos educacionais. Para Gadotti (1994, p. 37) uma gestão financeira democrática da educação implica, antes de tudo, em uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar.

Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola. (GADOTTI, 1994, p. 54)

Outra dificuldade em relação à gestão escolar é a falta de profissionais em educação que estejam dispostos a assumir esse papel. Dos professores entrevistados, 90% responderam não estar preparado para assumir o cargo de direção da escola. Neste sentido, é extremamente importante que sejam oferecidos cursos de formação na área de gestão escolar, o que já vem ganhando destaque na política educacional, principalmente a partir da promulgação das novas diretrizes e bases da educação nacional (LDBEN, lei n. 9.394/96), cujo artigo 62 preconiza que esta deva ocorrer:

[...] em nível superior, em cursos de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, e oferecida em nível médio, na modalidade normal. (Brasil, 1996)

Em relação às decisões que dizem respeito ao processo de ensino-aprendizagem, a maioria dos entrevistados concordam que o direcionamento e a posição do líder poderá sim influenciar para melhoria dos resultados na medida em que tiver clareza dos pressupostos que regem a educação no atual período pelo que passa o Brasil e o mundo.

Neste sentido, a posição do gestor frente seu papel e o papel da educação na transformação da realidade de seus educandos, bem como sua visão de mundo, podem influenciar o processo de ensino-aprendizagem de forma positiva, já que ele pode motivar sua equipe dando exemplo de comprometimento, dedicação, postura e competência sem perder seu lado sonhador e utópico na construção de um mundo melhor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que provocar discussões referentes à escola que queremos construir é de extrema importância, pois é só através dessa dialética que surge o “novo”. Promover reflexões sobre uma gestão de fato democrática e inclusiva possibilita aprofundar conhecimentos sobre ela; conhecer o cotidiano da escola pública e entender o papel do gestor e de toda sua equipe nesse processo de mudança de paradigmas pelo qual está passando a educação brasileira.

Sendo assim, a gestão democrática e participativa, bem como gestores preparados para estar à frente dessa gestão, são importantes ferramentas para a transformação tão desejada da escola pública.

Neste sentido, fica claro que a construção da escola democrática inclusiva passa por longo período de sensibilização que deve ser refletido entre gestor, equipe pedagógica, professores, funcionários, alunos, pais de alunos e comunidade em geral, com objetivo de um papel mais participativo desses sujeitos a se comprometerem com o processo de mudança.

Enfim, para que a escola se torne um espaço democrático e inclusivo, garantindo educação de qualidade a todos, faz-se necessário a sensibilização de toda a comunidade escolar, por parte dos gestores, para essa transformação.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, M. **Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade.** São Paulo: Cortez, 2003.

BORDIGNON, Genuíno e GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: município e escola.** IN: FERREIRA, N. S. e AGUIAR, M. A. (Orgs.). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos.* São Paulo: Cortez, 2002.

BRASIL. MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9394/1996.**

BRASIL. **Constituição, 1988. Constituição da República Federativa do Brasil-1988.** Brasília: Cegraf, 1988.

BUSS, A. M. B. **Entidades de gestão democrática.** SED, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000.

DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil.** In: FERREIRA, N.(org). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.* 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

GADOTTI, M. **Gestão democrática e qualidade de ensino.** 1º Fórum nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público. Belo Horizonte, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIROUX, H. SIMON, R. **Cultura popular e pedagogia crítica: a vida cotidiana como base para o conhecimento curricular.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

FREIRE, P. **A educação na cidade.** São Paulo: Cortez, 1991.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática.** 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2001

Luck, H. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores.** Em aberto, Brasília, v. 17, n.72, 11-33, fev. /jun.2000.

MACHADO, A.L. **Papel dos gestores educacionais num contexto de descentralização para a escola.** São Paulo. UNESCO, 2000.

MELLO, R. R. de. **Do tornar-se ao ser professor: as contribuições da literatura.** In: Os saberes docentes e a formação cotidiana nas séries iniciais do ensino fundamental. Tese de doutorado, São Carlos: PPGE/UFSCar, 1998

MILTON Santos, **A Natureza do Espaço: técnica e tempo / razão e emoção**”, 2ª Edição,, São Paulo: Hucitec 1996.

MOTTI, J. C.; BETTEGA, E. **Insatisfação & felicidade: motivacional.** Curitiba: Wunderlich, 2004.

NÓVOA, A: **As organizações escolares em análise.** Lisboa: Dom Quixote.1995.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Autores Associados, 2000.

PARO, V. H. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas, SP: Papirus, 1996.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ed. Ática, 2001.

PENIN, S. T. S; VIEIRA, L. **Refletindo sobre a função social da escola**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

ZANLORENÇO, Margarete Klossowski; SCHNECKENBERG, Marisa. **Liderança e motivação na gestão escolar: o trabalho articulador dos diretores das escolas municipais**. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008. ISSN 1980-6116. Disponível em: <http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Humanas/PDF/21-Ed3_CH-LiderancaMo.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2014.